



DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO: DESAFÍOS Y BENEFICIOS DE LA INCLUSIÓN DE PERSONAS EXTRACOMUNITARIAS

MANUAL PARA EMPRESAS



***DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO:
DESAFÍOS Y BENEFICIOS DE LA INCLUSIÓN
DE PERSONAS EXTRACOMUNITARIAS.
Febrero 2020***

Coordinación: [ICEI – Istituto Cooperazione Economica Internazionale](#) y [Acción Contra el Hambre](#)

Autor: Joaquín Vergés Cabanzón

MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe es un proyecto financiado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración de la Unión Europea.

*La presente publicación sólo refleja las opiniones del autor.
La Comisión Europea no es responsable de ningún uso que
pudiera hacerse de la información que contiene.*



Los contenidos de este volumen se distribuyen bajo licencia: están disponibles para cualquier reproducción, a través de cualquier medio (papel o digital), siempre que su significado no esté distorsionado y se mencione la fuente: “MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe (821725-MILE-AMIF-2017-AG-INTE), financiado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración de la Unión Europea”.

SOMMARIO

INTRODUCCIÓN	2
ESPAÑA	4
“De la diversidad a la inclusión”	4
OTRAS REFERENCIAS	20



... a MILE ahead!



INTRODUCCIÓN

El proyecto **MILE Migrants 'Integration in the Labour Market in Europe** (<https://projectmile.eu/>) es un proyecto financiado por el **Fondo de Asilo, Migración e Integración de la Unión Europea**.

El Proyecto se extiende desde Diciembre 2018 hasta Mayo 2021 y está coordinado por [ICEI International Economic Cooperation Institute](#) (Milán, Italia), en **partenariado** con:

- [Agency for the Training, Guidance and Employment of the Metropolitan City of Milan](#) (Italia)
- [EMIT Feltrinelli](#) (Italia)
- [Hellenic Open University](#) (Grecia)
- [Olympic Training & Consulting](#) (Grecia)
- [Fundación Acción contra el hambre](#) (España)
- [Verein Multikulturell](#) (Austria)

Además, otras organizaciones privadas y públicas apoyan el proyecto y participan en diversas actividades, tales como: Asociaciones de empresas, administraciones públicas, asociaciones de migrantes, organizaciones sin fines de lucro, organismos de EFP, centros de recepción de refugiados / solicitantes de asilo, institutos de investigación y universidades, sindicatos, etc.

El proyecto se está llevando a cabo en 5 ciudades / regiones europeas: Milán (Lombardía, Italia), Patras y Atenas (Grecia occidental y Ática, Grecia), Viladecans (Cataluña, España) e Innsbruck (Tirol, Austria).

MILE tiene como objetivo desarrollar, implementar e incorporar un **modelo eficaz de servicios integrados para la integración de ciudadanos no pertenecientes a la UE en el mercado laboral**, basado en la cooperación de múltiples partes interesadas y centrándose en las necesidades de los empleadores y las personas migrantes.

Los objetivos **específicos del proyecto** son:

- Mejorar las competencias y prácticas de las partes interesadas (incluidas las empresas) en el campo de la integración de los ciudadanos no pertenecientes a la UE en el mercado laboral;
- Desarrollar e implementar con los migrantes un esquema metodológico para promover su integración en el mercado laboral, a través de una participación estructurada y continua de las empresas;
- Difundir e incorporar la experiencia MILE a nivel local, nacional y de la UE.

En el contexto de las actividades con colaboradores, se ha llevado a cabo un **desarrollo de capacidades para empresas y asociaciones empresariales** durante el mes de Octubre 2019.

El contenido de la formación a empresas “Capacity Building” se ha basado en los resultados de la **investigación** “[Las voces de las empresas europeas: Retos y beneficios de la inclusión de los migrantes en el mercado laboral](#)”. Esto se llevó a cabo por el proyecto de la MILE con más de 70



empresarios y asociaciones de empresas en España en la primera mitad de 2019 y que puso de relieve las necesidades, sugerencias, etc., de las empresas sobre el tema de la integración de los ciudadanos no comunitarios en el lugar de trabajo .

El objetivo del “capacity building” fue fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias en la gestión de **la diversidad** y la **integración de personas extracomunitarias en el mercado laboral**, de los participantes. **Alrededor de 10 empresarios** - en todos los sectores económicos y tamaños - participaron en la formación. El formador fue un experto nacional sobre los temas antes mencionados.

Este **manual** incluye diferente material presentado en la sesión de “Capacity Building” y pretende ser **una herramienta fácil de usar para todos las empresas y asociaciones de empresarios de toda España** - incluyendo los que participaron en el “ Capacity Building de MILE – y así obtener más información y conocimiento sobre cómo promover la diversidad en su lugar de trabajo y apoyar la integración de los migrantes en su empresa.

Para más información sobre la formación “Capacity Building”, el estudio realizado o sobre el Proyecto MILE, ver: www.projectmile.eu





ESPAÑA

“DE LA DIVERSIDAD A LA INCLUSIÓN”

Joaquín Vergés Cabanzón, filólogo, mediador intercultural y director de AMISI "Asociación por la mediación intercultural i social con migrantes" <https://amisi.org/>

PREÁMBULO

Este documento pretende ser un Manual vivencial de la experiencia de formación y capacitación para otros socios, a partir de la exposición práctica en el contenido de las dos sesiones realizadas:

- Agentes sociales
- Inserción laboral y empresas

También recoge el contenido teórico desde el que se ha realizado la formación.

Esta formación se ha realizado de forma participada entre los animadores de las sesiones y el público/alumn@s asistentes. Ha sido una formación muy dinámica en la que se ha pretendido, sobre todo, el trabajo participativo, en el formato de pequeños grupos, o bien de forma asamblearia con el grupo en general.

De todos modos, insistimos, aquí se recoge la base teórica sobre la que se han ido trabajando diferentes aspectos, así como las fuentes empleadas para desarrollar los puntos establecidos en el guion de las sesiones previamente trabajado entre los formadores

ESTRATEGIA DE LA UNIÓN DE EMPRESAS/EMPLEADORES DE LA UE PARA LA INTEGRACIÓN: LAS “COMPETENCIAS INTERCULTURALES”, COMO MÉTODO DE ATRACCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE CIUDADANOS E INMIGRANTES.

“En toda la UE, los Estados miembros se enfrentan a problemas similares con respecto a la integración de los inmigrantes en la sociedad, una tarea cada vez más importante, a la vez que compleja y sensible.

Ante la perspectiva de una población que envejece y disminuye, el aumento de la inmigración hacia Europa es un hecho que, además, es necesaria. La integración de los inmigrantes es fundamental para la cohesión social y el desarrollo económico. Para que los inmigrantes sientan que forman parte de nuestra sociedad, debemos tratarlos justamente y asegurarnos de que cuentan con las herramientas apropiadas para que la participación sea plena. La integración es un proceso continuo y bidireccional que se basa en los derechos recíprocos y las correspondientes obligaciones tanto de los inmigrantes como de la sociedad de acogida.”

“Pero en los últimos años, Europa ha experimentado una afluencia sin precedentes de solicitantes de asilo y otros migrantes. Alrededor de tres millones de personas han solicitado protección internacional en la Unión Europea desde el comienzo de la crisis, muchas de ellas huyendo de la guerra y el terror en Siria y en otros países. La UE es el primer interviniente. Solo en 2016, los



Estados miembros de la UE concedieron asilo y reasentaron a más de 720 000 refugiados, el triple que Australia, Canadá y los Estados Unidos juntos.

En 2016 se introdujeron numerosas nuevas medidas en la UE para abordar en su globalidad este desafío, medidas que se intensificaron en 2017. Entre ellas, cabe citar las operaciones de rescate, salvando más vidas en el mar, la protección de las fronteras exteriores de la UE, en particular a través del enfoque de «puntos críticos», y la creación de la Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas. Se redoblaron los esfuerzos para reubicar y reasentar a las personas necesitadas de protección. Asimismo, se prestó una atención creciente al desarrollo de un Sistema Europeo Común de Asilo más justo, reforzando la protección de los menores no acompañados y elaborando nuevas medidas en la lucha contra el tráfico ilícito de personas.

Se presentaron oportunidades de crear nuevas vías para la migración legal, y se tomaron medidas para fomentar la integración de los refugiados y otros inmigrantes en el mercado de trabajo. A través del Fondo de Asilo, Migración e Integración y el Fondo de Seguridad Interior, la UE también aumentó su ayuda financiera para el desarrollo de un enfoque común en materia de gestión eficiente de los flujos migratorios.

En 2017 aumentó la cooperación con los países de origen y tránsito, que recibieron ayuda de la UE para abordar las causas profundas de la migración irregular y luchar contra el tráfico ilícito de personas. La UE ayudó a estos países a mejorar sus políticas de fronteras y migración y sus condiciones de acogida. Muchos proyectos y programas recibieron ayuda a través del Fondo Fiduciario de Emergencia para África. La UE también ha intensificado sus operaciones de retorno.

AGENDA EUROPEA DE LA INMIGRACIÓN

En 2017, la Comisión Europea siguió aplicando la Agenda Europea de Migración, que propone medidas para hacer frente a los retos actuales. También se esforzó por dotar a la UE de los instrumentos necesarios para gestionar mejor la migración a medio y largo plazo, especialmente en los ámbitos de la migración irregular, las fronteras, el asilo y la migración legal.

PROTEGER A LAS PERSONAS QUE LO NECESITEN

Desde 2015, las autoridades griegas e italianas, con la colaboración de la Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas y la operación Sophia, han logrado rescatar a más de 620 000 personas en el mar Egeo y en el Mediterráneo. La UE está desarticulando las redes de tráfico ilícito de personas en el Mediterráneo central y el Egeo, en colaboración con las autoridades turcas y la OTAN.

En 2017 se concedió protección internacional a un total de 313 050 solicitantes de asilo.

Durante todo el año, la Comisión presentó varios informes sobre las medidas adoptadas en el marco de la Agenda Europea de Migración para estabilizar los flujos y mejorar la gestión de las fronteras exteriores de la UE. Estos informes se centraron en la reubicación y el reasentamiento, la aplicación de la Declaración UE-Turquía, las operaciones de la Guardia Europea de Fronteras y Costas y el Marco de Asociación en materia de Migración. Pusieron de manifiesto los importantes avances registrados en todos los ámbitos y presentaron las próximas medidas a tomar.



Además, la Comisión presentó en abril las acciones prioritarias para proteger a los menores migrantes, más allá de las salvaguardas adicionales propuestas en la reforma del Sistema Europeo Común de Asilo. Una de las acciones prioritarias implica la integración de los menores en el nuevo país de llegada, entre otras cosas mediante una identificación adecuada, buenas condiciones de acogida y acceso a la educación.

REUBICACIÓN Y REASENTAMIENTO

El comisario Dimitris Avramopoulos visita el campo de refugiados de Moria. Lesbos (Grecia), 16 de marzo de 2017.

La mayoría de los Estados miembros de la UE está llevando a cabo reubicaciones dentro de la Unión para aliviar la presión sobre Grecia e Italia. En noviembre, la Comisión presentó su último informe de situación sobre la Agenda Europea de Migración. El número de personas reubicadas en 2017 aumentó significativamente con respecto al año anterior, lo que demuestra que el sistema funciona cuando todas las partes cumplen sus compromisos. Solo en 2017 se reubicaron a 22 215 personas. En total, 33 140 personas han sido reubicadas desde septiembre de 2015, de las cuales 21 704 desde Grecia y 11 436 desde Italia, el 93 % de todas las personas con derecho a ello. El principal objetivo del régimen de emergencia para la reubicación de todos los solicitantes admisibles desde Grecia e Italia es, por tanto, factible. Sin embargo, aunque la mayoría de los Estados miembros desempeñó un papel activo, presentando compromisos y realizando reubicaciones de forma periódica, algunos no participaron. La Comisión incoó procedimientos de infracción contra tres Estados miembros (Chequia, Hungría y Polonia) en 2017 por la no aplicación de las Decisiones del Consejo de la Unión Europea de 2015 en materia de reubicación y, en diciembre, la Comisión decidió llevar a estos Estados miembros ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

Los regímenes de reasentamiento llevan en vigor desde julio de 2015 para facilitar una vía legal y segura a las personas vulnerables que necesitan protección internacional. Más de 26 000 personas han sido reasentadas en 21 Estados miembros de la UE, así como Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. En septiembre, la Comisión pidió a los Estados miembros que reasentaran como mínimo a 50 000 personas más que necesiten protección internacional en los próximos dos años (a más tardar, el 31 de octubre de 2019), procedentes de Jordania, Líbano, Turquía y los países africanos a lo largo de la ruta migratoria del Mediterráneo central. El número total de compromisos recibidos hasta el final del año fue de 39.839.

➤ La Declaración de Turquía

La Declaración UE-Turquía siguió arrojando resultados concretos y garantizando una gestión eficaz de los flujos migratorios en el Mediterráneo oriental. El número de travesías diarias se mantuvo en torno a 86 por día y el número de vidas perdidas disminuyó de forma sustancial. Las llegadas se redujeron en un 97 % con respecto a la situación existente antes de que empezara a aplicarse la Declaración. También ha aumentado el ritmo de las operaciones de retorno y el número de migrantes retornados ascendió a 2 032 de los que 228 eran sirios.



- **Retorno y admisión: Plan de Acción, Recomendaciones, Manual de retorno.**
- **Lucha contra el tráfico ilícito de inmigrantes: Publicación de un Plan de Acción contra el tráfico ilícito de inmigrantes.**
- **Creación de la Agencia Europea de Guardias y Costas.**
- **Gestión de fronteras: Refuerzo Schengen: Austria, Dinamarca, Alemania, Noruega y Suecia.**
- **Mejora del control de las fronteras exteriores de la UE: sistema de información Schengen.**

ASPECTOS POSITIVOS

- **Apertura de nuevas vías legales y mejora de las existentes**

En septiembre se iniciaron las negociaciones entre el Parlamento Europeo y el Consejo relativas a la propuesta de revisión de la tarjeta azul, que mejorará la capacidad de la UE para atraer y conservar a trabajadores altamente cualificados de terceros países.

En julio de 2016, la Comisión propuso un marco de reasentamiento de la UE con el objetivo de establecer una política europea común en materia de reasentamiento, a fin de garantizar vías de llegada a Europa seguras y ordenadas para las personas que necesitan protección internacional. El Consejo presentó su posición en noviembre de 2017, y las negociaciones con el Parlamento se iniciaron en diciembre.

- **Integración de los nacionales de terceros países.**

En 2017, la Comisión puso en marcha varias medidas incluidas en el Plan de acción para la integración de los nacionales de terceros países. Las primeras actividades de aprendizaje mutuo de la Red de Integración Europea recientemente creada tuvieron lugar en Alemania y Suecia.

La Comisión también adoptó varias iniciativas durante el año para movilizar a los empleadores y otros interlocutores económicos y sociales, en particular el lanzamiento de Empresarios unidos para la integración en mayo, iniciativa que fue seguida de una declaración sobre una Asociación Europea para la Integración en diciembre. Existe en línea una herramienta multilingüe para crear el perfil de capacidades de nacionales de terceros países, elaborada y puesta en marcha por la Comisión en el marco de la Nueva Agenda de Capacidades para Europa, que puede utilizarse para la pronta identificación y la elaboración de un perfil de las capacidades y las cualificaciones de los solicitantes de asilo, los refugiados y otros inmigrantes. Estas iniciativas muestran lo que la Comisión, los empleadores y otros interlocutores sociales están haciendo para apoyar la integración en el mercado de trabajo de los refugiados y los inmigrantes con residencia legal.

El Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social y el Fondo Social Europeo siguieron financiando medidas a lo largo del año para facilitar la integración en el mercado laboral de los refugiados y sus familias. El Semestre Europeo de 2017 también se centró en mayor medida en los problemas de integración de los inmigrantes y los refugiados.



➤ **Apoyo financiero para la gestión eficiente de la migración.**

Los Fondos de asuntos de interior de la UE son importantes instrumentos políticos para abordar los actuales desafíos en materia de migración. Por este motivo, el nivel de apoyo financiero siguió siendo elevado en 2017. El Fondo de Asilo, Migración e Integración, con 1 400 millones de euros, y el Fondo de Seguridad Interior, con 692 millones de euros, siguieron prestando apoyo a la creación de capacidades en 2017, ofreciendo asistencia humanitaria, material y sanitaria y ayudando a desarrollar la cooperación operativa. También se puso a disposición financiación adicional a través de los programas nacionales de los Estados miembros (634 millones de euros en el marco del Fondo de Asilo, Migración e Integración y 168 millones de euros con cargo al Fondo de Seguridad Interior).

Además, los Estados miembros han recibido más de 743 millones de euros para responder con rapidez a necesidades operativas urgentes durante el período de vigencia de estos Fondos. Paralelamente, los Fondos Fiduciarios y otros instrumentos de acción exterior de la UE han ayudado a abordar retos importantes en terceros paísesⁱⁱ.”

COMPETENCIA INTERCULTURAL

En este trabajo por adaptar los servicios a las necesidades especiales de diferentes grupos de la población se requiere el esfuerzo colaborativo que, a su vez, exige de una competencia intercultural en los servicios públicos y privados.

Desde este punto de vista, la UE considera un requisito básico de una sociedad equitativa que los servicios sean accesibles para todos.

La contratación y la formación son estrategias complementarias en la creación de personal con competencia intercultural. Lo ideal es que el desarrollo de esta última entre los trabajadores sea una prioridad continua y no un hecho puntualⁱⁱⁱ.

¿Qué entendemos por competencia intercultural?

Definiciones.

Centro Virtual Cervantes^{iv}: “**Por competencia intercultural** se entiende la habilidad del aprendiente de una segunda lengua o lengua extranjera para desenvolverse adecuada y satisfactoriamente en las situaciones de comunicación **intercultural que** se producen **con** frecuencia en la sociedad actual, caracterizada **por** la pluriculturalidad.”

Wikipedia^v: “La **competencia intercultural** es la habilidad de comunicarse con otras personas de diferentes [culturas](#) y describe la interacción entre dos o más individuos de tal manera que ninguno se encuentre por encima del otro favoreciendo la convivencia armónica de todos ellos.”

A. Oliveras^{vi}: “La competencia intercultural, como parte de una amplia competencia del hablante de una lengua extranjera, identifica la habilidad de una persona de actuar de forma adecuada y flexible al enfrentarse con acciones y expectativas de personas de otras culturas.”



RECORRIDOS MIGRATORIOS^{vii}

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2009 del PNUD15 existirían unos mil millones de migrantes en la actualidad. De ellos, la abrumadora mayoría serían migrantes internos y solo menos de una cuarta parte se habría desplazado fuera de las fronteras de su respectivo país. Así lo dice el informe mencionado:

Número de inmigrantes en el mundo entre 1960 y 2010

Incluso con una definición conservadora de la migración interna que computa el movimiento sólo a través de las demarcaciones zonales más grandes de un país, el número de personas que se desplaza internamente en nuestra muestra es seis veces mayor que quienes emigran a otro país. Si usamos los patrones regionales que encontramos en estos datos, calculamos que hay alrededor de 740 millones de migrantes internos en el mundo, casi cuatro veces la cifra de quienes se desplazan internacionalmente. En comparación, la cifra contemporánea de migrantes internacionales (214 millones o 3,1 % de la población mundial) parece pequeña.

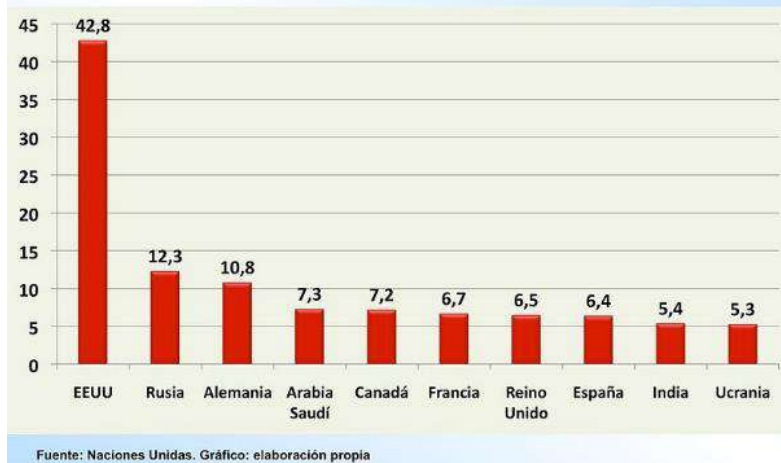
El mismo informe muestra que el flujo mayoritario de desplazamientos internacionales se dirigiría hacia países con niveles semejantes de desarrollo. Un flujo considerable, pero minoritario, está sin embargo formado por aquellas personas que se desplazan desde países pobres o menos desarrollados a países ricos o más desarrollados. Esta migración acostumbra a denominarse migración Sur-Norte (países pobres-países ricos). El PNUD nos da la siguiente estimación de estos flujos: “si limitamos nuestra atención a los movimientos internacionales, el grueso de ellos no se produce entre países con niveles de desarrollo muy diferentes. Sólo el 37 % de la migración mundial es desde países en desarrollo a países desarrollados. La mayoría del desplazamiento tiene lugar entre países de la misma categoría de desarrollo: alrededor del 60 % de los migrantes se traslada o bien entre países en desarrollo o entre países desarrollados (el restante 3% se mueve desde países desarrollados a países en desarrollo)”.

En términos de género, la composición de las migraciones internacionales se ha mantenido muy estable durante los últimos dos decenios, mostrando una leve mayoría masculina lo que viene a contradecir la idea tan común de una “feminización de las migraciones”. De hecho, según las estimaciones de Naciones Unidas¹⁷ el porcentaje de mujeres en el total de migrantes internacionales decrece levemente entre 1990 y 2010 (de 49,1 a 49 %). Este decrecimiento se observa tanto en los países más desarrollados (de 52 a 51,5 %) como en aquellos menos desarrollados (de 45,9 a 45,3 %). Sin embargo, esto no obsta para constatar grandes diferencias en términos de género entre los emigrantes de diversas regiones del mundo. Las migraciones de América Central y del Sur hacia Europa están, por ejemplo, fuertemente feminizadas, mientras que las de México a Estados Unidos o las provenientes de África o, en general, del mundo musulmán, están claramente masculinizadas.

Las estimaciones de las Naciones Unidas muestran además que si bien los flujos migratorios internacionales han aumentado de manera considerable en términos absolutos (de un total acumulado de 75 millones en 1960 a 214 en 2010) su participación porcentual en el total de la población mundial prácticamente no se ha alterado (2,5 % en 1960, 2,9 % en 1990 y 3,1 % en 2010). Esta constatación sorprende teniendo en cuenta la creciente globalización y el aumento considerable de otros flujos internacionales (turismo, mercancías, servicios, capital, información etc.). Comparando con la ola migratoria de fines del siglo XIX vemos que los flujos actuales son en

realidad bastante limitados (3,1 % comparado con el 8,5 % de la población mundial que se alcanzó antes de la Primera Guerra Mundial) a pesar de las mejoras en los sistemas de transportes y el abaratamiento considerable del uso de los mismos. Además, las disparidades que alientan las migraciones muestran hoy por hoy niveles extraordinariamente altos, lo que eleva considerablemente los beneficios que puede reportar el desplazarse de un país pobre a un país rico. El informe del PNUD da al respecto los siguientes ejemplos: «Los migrantes de los países con bajo IDH son quienes más pueden ganar y, en efecto, en promedio vieron multiplicarse sus ingresos por 15 (a US\$15 000 por año), duplicaron sus tasas de matrícula en educación (de 47 % a 95 %) y redujeron la mortalidad infantil en 16 veces (de 112 muertes por cada 1000 nacidos vivos a siete)».

Países con más inmigrantes, 2010 (en millones)



Países con más inmigrantes, 2010 (en millones).
Fuente Naciones Unidas. Gráfico: elaboración propia

Estos datos muy someros indican la existencia de grandes incentivos a la migración, en particular aquella que hemos denominado Sur-Norte. Se trata no solo de potenciales ganancias económicas y de bienestar material sino de todas aquellas relacionadas con vivir en sociedades con sistemas políticos democráticos y un amplio respeto a las libertades y los derechos humanos. Sin fuertes trabas de carácter político-policia deberíamos, por lo tanto, estar frente a flujos migratorios internacionales considerablemente mayores que los que en realidad se observan. Estas barreras dificultan y encarecen notablemente las migraciones Sur-Norte, haciéndolas en la práctica accesibles solo a aquellos sectores sociales capaces de financiar sus altos costos. Esto se relaciona con otro elemento que limita las migraciones Sur-Norte actuales. Se trata de lo que en teoría migratoria se conoce como la “trampa de la pobreza”, es decir, niveles de pobreza tales que impiden que aquellos que más tendrían que ganar desplazándose hacia un país desarrollado no puedan intentarlo dada su incapacidad de financiar los costos de la emigración. En este sentido y contradiciendo lo que habitualmente se cree, un mayor desarrollo en las áreas más pobres del planeta incrementaría notablemente la capacidad migratoria de los habitantes de las mismas y por ello la presión migratoria hacia el Norte.

Fuente Naciones Unidas y Wikipedia.



MÉTODOS PARA LA ORIENTACIÓN LABORAL Y ELEMENTOS DE PSICOLOGÍA DE LA MIGRACIÓN

1. Normativa vinculada al acceso de personas de origen inmigrante al mundo laboral
 - 1.a. Dificultades y trabas administrativas
 - 1.b. Sistemas de contratación
2. Dificultades 'socioculturales' relacionadas con el acceso de personas de origen inmigrante al mundo laboral
3. Rechazo social a la contratación según la nacionalidad de procedencia
4. Espacio asignado al colectivo de origen inmigrante en el mercado laboral

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO^{viii}

El entorno empresarial se caracteriza por un incremento de la diversidad de las organizaciones. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados y proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa. Ahora bien, la gestión de la diversidad no responde sólo a la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno, sino que se presenta, además, como una oportunidad para el desarrollo de la eficacia y la innovación necesarias para garantizar el éxito a largo plazo.

En este apartado se describen las causas del incremento de la diversidad entre los agentes que participan en el desarrollo de la actividad empresarial, así como las razones que explican la importancia de dotar a las empresas de herramientas adecuadas para su gestión. Asimismo, se revisará qué están haciendo actualmente las empresas españolas en materia de gestión de la diversidad y cuáles son los principales retos a los que se enfrentan.

Pero previamente es necesario clarificar qué entendemos por **Diversidad** y por **Gestión de la diversidad en la empresa**.

La **Diversidad** en las organizaciones supone reconocer las diferencias, tanto socio-demográficas (edad, género, etnia, nacionalidad, formación, antigüedad, función, nivel educativo, etc), como de capital humano (conocimientos, esquemas cognitivos, experiencias, valores...), que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos.

La **Gestión de la diversidad** en la empresa es “una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficiencia en el proceso empresarial”. La gestión de la diversidad incluye, por tanto:

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten nuevos puntos de vista, soluciones creativas y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos e la diversidad y minimice sus efectos negativos.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as.



- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan nuevas necesidades, así como fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficiencia en la cadena de suministros.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA.

1. Complejidad y dinamismo del entorno: aumento de la diversidad en la empresa

En los últimos tiempos hemos vivido un desarrollo que ha comportado importantes cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales a escala global. Si los avances tecnológicos fueron el motor del desarrollo y la globalización del Siglo XX, en el Siglo XXI son las personas los portadores del talento necesario para el progreso y la sostenibilidad de un mundo en el que cada vez más, las distancias han desaparecido y la gestión de la diversidad se ha convertido en un reto.

Factores responsables del incremento de la diversidad en el entorno empresarial

- Consolidación del talento y habilidades de las mujeres en el entorno laboral:

Actualmente, las mujeres crean 2 de cada 3 negocios nuevos en Europa y generan más del 70% de los nuevos empleos. Además las mujeres toman alrededor del 80% de las decisiones de compra^{ix}. En España, en los últimos 30 años, el número de mujeres activas ha crecido en torno a un 30% cada 10 años: de 3,8 millones en 1978 a 8,65 millones en 2018^x, lo que significa el 45% de la fuerza laboral.

- El envejecimiento de la población y la convivencia con diferentes códigos generacionales.

La mayor esperanza de vida y retraso de la edad de jubilación han propiciado que en las organizaciones convivan cinco generaciones distintas (tradicional, baby boomer, generación X, generación Y y la millenium), con diferentes edades, ciclos de vida familiar y actitudes respecto al trabajo, el ocio, la familia, el compromiso y el uso del tiempo.

- El incremento de la población activa de origen extranjero, como consecuencia de los flujos migratorios.

En 50 años España ha pasado de ser un país de emigrantes a ser receptor de inmigración con 5,1 millones de personas extranjeras empadronadas en 2018^{xi}, que representan el 10,7 de la población. Esta nueva fuerza laboral aporta diferentes formas de pensar y de comportarse, contribuyendo al desarrollo de sus países de origen y destino.



- La internacionalización de las empresas

que encuentran en el fenómeno de la globalización una oportunidad para su crecimiento en nuevos mercados y un reto para alcanzar la escala y las capacidades necesarias para mantener su complejidad.

En definitiva, hoy la diversidad en las empresas es un hecho indiscutible, tanto en los agentes internos (empleados, accionistas) como en los agentes externos (proveedores, clientes, colaboradores, competidores, sociedad) que participan en la actividad empresarial.

Hemos de plantearnos, entonces, que amenazas y oportunidades presenta y porqué es necesario implantar políticas de gestión de diversidad en las organizaciones.

2. Necesidad de gestionar la diversidad en la empresa

La diversidad es una característica esencial de nuestra realidad que, no sólo exige tolerancia y respeto para garantizar la convivencia, sino que supone una oportunidad para el desarrollo y la sostenibilidad de la sociedad en general, y de las empresas en particular.

Cuando la diversidad no se gestiona correctamente puede generar conflictos que suponen costes importantes para la empresa. Por el contrario, cuando se dota a las empresas de los procesos organizativos y valores adecuados para la gestión de la diversidad, ésta genera creatividad, riqueza personal y profesional, promueve la innovación y reporta importantes mejoras en la eficacia empresarial.

Esto es así, porque la diversidad provoca efectos cognitivos (forma en que los grupos perciben los estímulos, procesan la información y toman decisiones), afectivos, (niveles de cohesión, satisfacción y compromiso en base a la utilización de estereotipos y prejuicios), sobre la comunicación (calidad y frecuencia) y simbólicos (interpretación de agentes externos) que influyen, positiva o negativamente, en el clima y el desempeño del trabajo.

De esta forma los efectos de la diversidad en la empresa dependerán de la capacidad de ésta para:

1º Promover la inclusión, el compromiso y la cohesión de grupos.

2º Implantar procesos de toma de decisiones abiertos en los que se promueva el consenso.

3º Mejorar la comunicación interna facilitando interacción social, tanto formal como informal.

Aquí interviene el factor de “competencia intercultural” que hemos citado más arriba y que, desde el año 2004 la UE recomienda a través de su “Manual sobre Integración”: “Dos maneras de hacerse con un grupo de personal que tenga competencia intercultural son la contratación y la formación (...) también se deberían usar criterios de diversidad en la contratación...”^{xii}

Lo anterior sólo es posible si la gestión de la diversidad es entendida de forma estratégica, incorporándola a los valores y la cultura de la empresa u organización y desarrollando los mecanismos necesarios para su aprendizaje en la organización.



2.1.- Beneficios de la gestión de la diversidad.

Los principales beneficios de la gestión de la diversidad son:

- En relación a los empleados: mejora la atracción y retención del talento, incrementa la satisfacción y el compromiso con la empresa, reduce el absentismo y la rotación de personal y, por último, promueve el desarrollo de **competencias interculturales**.
- En relación a los procesos internos: incrementa la creatividad y la innovación, reduce las tensiones y la conflictividad, mejora la eficacia de la comunicación y la integración, reduce los tiempos perdidos y aumenta la flexibilidad.
- En relación a los agentes del entorno: facilita el acceso a nuevos mercados, fortalece los vínculos con los clientes al permitir una mejor comprensión de sus necesidades, mejora la eficacia en la comunicación y las relaciones con los proveedores y colaboradores y, por último, contribuye a construir una buena reputación de la empresa.

En términos globales, la gestión de la diversidad en la empresa incrementa la productividad, promueve la innovación, mejora imagen corporativa, ayuda a entrar en nuevos mercados, reduce los costes, aumenta los beneficios y el valor para todos los grupos de interés involucrados.

2.2.- Costes de no gestionar la diversidad.

Los equipos de trabajo son uniones de personas distintas que se relacionan entre sí. Sus diferentes culturas y formas de percibir e interpretar la información pueden desencadenar conflictos que fomenten rivalidades innecesarias, entorpezcan el desempeño del trabajo y eliminen las ventajas potenciales de la diversidad. Por tanto, cuando la diversidad no es gestionada de forma adecuada pueden producirse efectos negativos para la organización tales como:

- Problemas de comunicación que den lugar a una disminución de la frecuencia y de la calidad de la comunicación interna, así como de la retroalimentación necesaria para el desarrollo y la coordinación de las actividades empresariales.
- Deterioro del clima de cooperación en la empresa y aumento de la conflictividad interpersonal y de actitudes de rechazo por parte de algunos empleados/as.
- Disminución de la eficacia en el reparto de responsabilidades y tareas por la falta de **competencias interculturales** y la aparición de **estereotipos**^{xiii}.
- Deterioro de la motivación de los trabajadores, lo que puede aumentar los niveles de absentismo, rotación y fuga de salario.

Todos estos aspectos suponen un incremento de conflictividad y de costes para la empresa/organización, tanto por la pérdida de eficiencia y eficacia en los procesos organizativos, que afectarán a la competitividad de sus productos y servicios y a la imagen corporativa, como de carácter específico (contratación, formación, costes legales, etc).

En definitiva, la gestión de la diversidad se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, no sólo como requisito para la supervivencia de la empresa/organización, sino como una



oportunidad para la generación de ventaja competitiva porque fomenta la innovación y mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos empresariales.

3. Retos de la gestión de la diversidad en las empresas.

De forma muy resumida, los principales retos para la gestión de la diversidad para las empresas españolas son: en primer lugar, la concienciación y sensibilización acerca de la importancia de la gestión de la diversidad y, en segundo lugar, el desarrollo en las organizaciones del conocimiento y el compromiso necesarios para maximizar los beneficios de la gestión de la diversidad y minimizar los conflictos que se pueda ocasionar. Para ello son imprescindibles.

- a. El compromiso de la alta dirección y la integración de la gestión de la diversidad en la estrategia de la empresa.
- b. Una correcta planificación y control del proceso de gestión de la diversidad que incluya:
 - La elaboración de un diagnóstico sobre la diversidad de empresa/organización y su entorno.
 - La fijación de objetivos claros y cuantificables.
 - La asignación de responsables y presupuestos acordes con los objetivos establecidos.
 - El establecimiento de mecanismos de seguimiento de los programas definidos y los resultados obtenidos.

Es importante, por tanto, establecer indicadores que permita cuantificar y medir el impacto de la aplicación de políticas de gestión de la diversidad: clima laboral, nivel de absentismo, rotación, tasa de abandono en procesos de expatriación, costes legales, costes de reclutamiento, fidelidad de los clientes, condiciones con proveedores, etc.

- c. La formación en habilidades interculturales y de gestión de la diversidad en todos los niveles de la empresa que garanticen la inclusión de los perfiles diversos en toda la organización.

4. Situación actual y retos de gestionar la diversidad

Organizaciones que prestan servicios: trabajo de competencias interculturales (en organizaciones, empresas, etc.) = potencial enriquecimiento

Participación activa del conjunto de la sociedad en la inclusión social de personas migrantes: participación de ONG's.

ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS RELACIONADOS CON LOS MIGRANTES Y CÓMO COMBATIRLOS: SESIÓN DE GRUPO

1. Cambiar el discurso:

Mejorar la sensibilización y comprensión entre los inmigrantes y las comunidades de acogida. Las artes y la cultura y actividades compartidas con objeto de acercar a las comunidades y derribar barreras.



2. Competencias y mercado laboral:

Ayudar a los inmigrantes a preparar su entrada en el mercado laboral. Desarrollo de competencias lingüísticas, prácticas en empresas, formación en el puesto de trabajo, apoyo al emprendimiento y colaboración con los empleadores para fomentar un uso positivo de la experiencia y competencias de los migrantes.

3. Respuestas coordinadas:

Necesidad de ofrecer respuestas coordinadas a las múltiples necesidades de las personas en el acceso al empleo, los servicios y la vida sociocultural. Figura de «coordinador de integración» y coordinación de múltiples actividades por parte de los grupos de acción local (GAL) del programa Leade.

https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-eafrd-brochure-03-es_2016.pdf

- Elementos clave y potencialidades de la integración intercultural y de migrantes (10'): explicación
 - a. Desarrollo y potenciación de competencias interculturales en el mundo empresarial
 - b. Lograr empresas abiertas e incluyentes

ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS RELACIONADOS CON LOS MIGRANTES Y CÓMO COMBATIRLOS

- Cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa (10')
 1. Resolver conflictos y distribuir el valor generado entre los grupos de interés.
 2. Impacto (a largo plazo), favorece el crecimiento y el valor de la empresa.
 3. Medición de Impacto.
 4. Mejorar el entorno y clima empresarial
 5. Reducción de riesgos de penalización por acciones.
 6. Aumentar de la reputación de la marca o de la empresa.
 7. Mejorar la competitividad de la empresa respondiendo a una demanda más exigente.

LA INSERCIÓN SOCIOLABORAL DE PERSONAS DE ORIGEN INMIGRANTE

1. Tendencias migratorias en la UE
2. La situación de los inmigrantes en el mercado laboral y el beneficio económico de la inmigración
 - 2.1 Aspectos económicos y financieros de la inmigración



3. Colectivos especialmente susceptibles: Jóvenes y Mujer en el ámbito laboral: situación y perspectivas¹

4. Dificultades de acceso al mercado de trabajo:

Los inmigrantes ya representan casi el 20 por ciento de la población que reside en nuestro país. Marruecos, Rumanía y Ecuador encabezan el ranking de países emisores de fuerza de trabajo en nuestro país y ante este escenario, empieza a resultar imprescindible una puesta a punto en contratación de personal inmigrante.

La contratación de un inmigrante es compleja y dispersa y sujeta a los cambios políticos y que diferencia a la hora de contratar un extranjero comunitario y extracomunitario.

Existen cuatro fórmulas de acceso a los permisos de trabajo por parte de los trabajadores extranjeros: el régimen general, el contingente, regularizaciones extraordinarias y vías especiales.

El régimen general parte del supuesto de que el trabajador extranjero se encuentra en su país de origen y que el empresario que lo necesita contacta con él y emite ante las autoridades españolas una oferta de trabajo que además tiene que ser nominativa. Es decir, este empresario no pide a un oficial de primera, pide a alguien con nombre y apellidos que, además, vive en Tánger, por ejemplo. ¿Cómo se comprueba esto? Por medio del visado.

El contingente o sistema de cupos son ofertas genéricas: se piden 10 oficiales, 20 charcuteros... Se aprueba anualmente por parte del Gobierno (el último fue por orden de 26 de diciembre de 2006) y participan las empresas. La selección se efectúa en determinados países con los que se tiene firmados acuerdos para la regulación de flujos migratorios.

Entre otros: Marruecos, Ecuador, República Dominicana, Bolivia, Perú, Rumanía y Polonia. Los contratados por contingente representan todavía sólo el 1 por ciento de los contratados.

Las regularizaciones extraordinarias son puntuales. La última fue el 2 de febrero y, aunque vivían y trabajaban de forma ilegal parece que cumplían requisitos para tramitar la legalidad. Igual de escasas son las entradas al país y por consiguiente la contratación laboral a personas en supuestos especiales como solicitantes de asilo o refugio, apátridas y estudiantes, entre otros.

El permiso de trabajo inicial tiene limitaciones sectoriales y geográficas. La primera viene determinada por un catálogo que se elabora trimestralmente, la Situación Nacional del Empleo, que enumera las ocupaciones para las que no hay demanda, por código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y que puede ser consultado en el INE.

¹ http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062017000200143

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=2ahUKEwid_4WF0fXjAhWDAmbHY1TBWoQFjAJegQICBAC&url=http%3A%2F%2Frevintsociologia.revistas.csic.es%2Findex.php%2Frevintsociologia%2Farticle%2Fdownload%2F315%2F322&usq=AOvVaw3KtwS7Sovpr8agAhr0aT92

De forma genérica, los trabajadores inmigrantes sólo pueden ocupar estos puestos. La geográfica viene dada por el hecho de que cada provincia elabora su propio catálogo de ocupaciones. Sin embargo, al margen de este catálogo, el empresario puede contratar a un inmigrante aunque el trabajo a cubrir no figure en el mismo: bastaría con presentar la oferta al Inem y si no se cubre en un periodo de quince días, podría recurrir al trabajador extranjero.

Existen dos excepciones a estas limitaciones: chilenos y peruanos, en virtud a un acuerdo del Gobierno español con sendos países.

Actualmente casi 60 % de los permisos de residencia que se presentan, se deniegan porque las oficinas de extranjería se han puesto estrictas a la hora de valorar de esa contratación.

5. Ejemplos e itinerarios de inserción laboral de personas de origen inmigrante^{xiv}

Nos encontramos organizaciones heterogéneas en cuanto a su naturaleza (multinacionales internacionales, empresas multinacionales españolas, pymes) y en cuanto al sector en el que operan (sector público, transportes, hostelería, agricultura, infraestructuras, tercer sector, seguros).

De momento sólo las enunciamos.

Nombre organización	Tipo de organización	Sector
Agromartín	Pyme	Agricultura
AXA	Multinacional extranjera	Seguros
British Council	Sector público	Enseñanza
Ferrovial	Multinacional española	Infraestructuras
Fundación Secretariado Gitano	Organización sin ánimo de lucro	Tercer Sector
Proexport	Asociación empresarial	Agricultura
Sodexo	Multinacional extranjera	Servicios
TMB	Sector Público	Transporte

La información pretende reflejar los aspectos positivos de las iniciativas que están llevando a cabo las organizaciones en materia de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y/o pertenecientes a minorías étnicas.



-
- ⁱ Jonathan Faull, Prólogo dentro de “Manual sobre la integración para responsables de la formulación de políticas y profesionales”, Comisión Europea 2004.
- ⁱⁱ La UE en 2017. Informe General sobre la actividad de la UE en 2017. Comisión Europea 2017. Capítulo 8: Hacia una nueva política de inmigración.
- ⁱⁱⁱ Manual sobre la Integración, Comisión europea 2004, pág. 62.
- ^{iv} https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccionario/compintercult.htm
- ^v https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_intercultural
- ^{vi} ESTUDIO DE LA COMPETENCIA INTERCULTURAL A PARTIR DEL ANÁLISIS SOCIOCULTURAL DE INTERACCIONES ORALES CON ARABOHABLANTES Roberto Ortí Teruel (Instituto Cervantes, Tetuán)
- ^{vii} <https://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n>
- ^{viii} Hemos tomado como referencia íntegra el Trabajo de Marta Muñoz Ferrer, Directora de cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y desarrollo Profesional de la Universidad Pontificia de Comillas. Publicado en “Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid 2011. Nos ha parecido oportuno tomar este Trabajo como fundamento para este apartado porque describe de forma muy concisa los aspectos que hemos abordado sobre la gestión de la diversidad en el mundo empresarial y las organizaciones, a la vez que se enmarca perfectamente en el fomento y desarrollo de las *competencias interculturales* en estos entornos y que es el motivo principal que hemos querido trabajar en el desarrollo de las sesiones.
- ^{ix} Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad, 2011
- ^x <https://www.idealista.com/news/finanzas/laboral/2018/03/06/764610-dia-de-la-mujer-2018-diez-cifras-sobre-la-realidad-femenina-en-el-mercado-laboral>
- ^{xi} INE 11 de abril 2019: Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2019
- ^{xii} Manual sobre Integración Para responsables de la formulación de políticas y profesionales. Comunidades Europeas, 2004, páginas 43 y 44.
- ^{xiii} El subrayado es nuestro.
- ^{xiv} Otras fuentes:
- Integración de Migrantes y Refugiados.- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural. UE 2016.
 - Sònia Parella i Rubio.- La inserción laboral de la mujer inmigrante en los servicios de proximidad de Cataluña. RIS, Revista internacional de sociología. Nº 36 noviembre-diciembre 2003.
 - Fundació Món Rural.- Ruralitat i immigració. Les persones immigrades en el món rural català. Fundació Món Rural, Lleida 2008.



OTRAS REFERENCIAS

Estrategia de la UE, herramientas y recursos

- Sitio web europeo sobre integración: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/home>
- Empresas juntas por la Integración: https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/european-dialogue-skills-and-migration/integration-pact_en
- Herramienta de la UE para crear el perfil de capacidades de nacionales de terceros países: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1412&langId=es>
- Estrategia Europea de Empleo
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=es>

Otros proyectos / redes financiados por la UE acerca de la integración de los nacionales de terceros países en el mercado laboral

- Migrempower <http://migrempower.eu/es/>
- Programa para la integración en el mercado laboral de los migrantes (ERIAS) <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/programa-integracion-mercado-laboral-migrantes-erias>
- Salir Adelante
- <http://cepaim.org/que-hacemos-convivencia-social/igualdad-de-oportunidades/violencia-genero-salir-adelante/>
- GlobalEmplea <https://acoge.org/proyectos/>



. . . a MILE ahead!



Co-funded by
the European Union



The content of this publication represents the views of the author only and is his/her sole responsibility.

The European Commission does not accept any responsibility for use that may be made of the information it contains.